

ماجستير

www.ibtesama.com

إدارة الأعمال

** معرفتي **

في عشرة أيام

** معرفتي **

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسامة

دليل مفصل خطوة بخطوة
لإتقان المهارات التي
تُدْرَس في كبرى كليات

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

ثناء على كتاب

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

"كل من تمنوا في يوم من الأيام الالتحاق بوحدة من الدليات العشر الكبرى نرى ماجستير إدارة الأعمال لديهم الآن بديل هو هذا الكتاب لمؤلفه سيلبجر. يحتوي الكتاب على أسس برنامج إدارة أعمال راقى المستوى. إنه كتاب شيق وثقفي وأرخص بكل تأكيد وأوصيكم بقراءته."
- توم فيسكجروند.

مؤلف كتاب The Insider's Guide to the Top Ten Business Schools
ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد. ١٩٨٠
كبير مديري التسويق. كوكاكولا

"أيقظت قراءتي لهذا الكتاب في نفسي ذكريات حية لأصعب وأشق سنتين في حياتي ونظراً لأنني كنت أحمل شهادة الليسانس في الفلسفة. فإنني أتمنى لو أنني تهيأت وقرأت هذا الكتاب قبل التحاقى بكلية الأعمال."
- بول بلياكاس

ماجستير إدارة الأعمال. فرجينيا ١٩٩٠
مساعد مدير منتجات. كيمبرلي-كلارك

"ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مقرر رائع ومنشط للذاكرة لأنه يوجز كافة المجالات الرئيسية التي درستها لنيل ماجستير إدارة الأعمال. والأهم من هذا كله أن الكتاب ساعدني فعلاً على فهم كثير من مفاهيم الأعمال فهما أفضل مما تيسر لي إبان الضغوط الشديدة على مدار السنتين اللتين تمثلان تجربتي مع ماجستير إدارة الأعمال."
- توماس سي. بورث

ماجستير إدارة الأعمال. كولومبيا. ١٩٨٦
المدير المالي. نوتري/سيستمز إنك

"لم أستطع تعليق حياتي المهنية لسنتين رغم معرفتي بأن ماجستير إدارة الأعمال سيسمح لي بتقديم خدمات أكثر فعالية لعملائي. إلا أن ستيف سيلبجر يسهل هذه المهارات الضرورية لجميع أرباب المهن في الشركات كبيرها وصغيرها بكتابه ماجستير إدارة

"بالنسبة للمهنيين المتخصصين كثيري الأسفار أمثالي . لم يكن الانضمام لدرسة ليلية أمراً ممكناً. أما الآن فلم أعد أشعر أنني دخیل عندما يتحدث أحدنا من حملة ماجستير إدارة الأعمال. ربما أحتاج في يوم ما إلى نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال. ولكن في هذه الأثناء أشعر بأنني أكثر اطمئناناً تجاه معرفتي بالأعمال من خلال هذا الاستثمار البسيط في الوقت والمال".

- جريجوري آر. رنجل

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٢

مدير برنامج. وزارة التجارة الأمريكية

"بعد تخرجي. لم أخص وقتاً أبداً لمراجعة المذكرات ودراسات الحالات والنصوص التي تعود لأيام الدراسة كي "أستجمع" كل ما تعلمت خلال تلك السنتين الصاخبتين لأضفي على التجربة بأكملها بعض القيمة العملية. إلا أن هذا الكتاب أدى هذه المهمة على خير وجه. أحسنت! فاللعملة الغزيرة والملخصات المليئة بالحقائق تجعل من هذا الكتاب مقرواً ممتازاً لتنشيط الذاكرة ولا غنى لعملة ماجستير إدارة الأعمال عن قراءته كل عام".

- جيم إرنست

ماجستير إدارة الأعمال. نورثوستون. ١٩٧٦

مهندس مشروعات. يوناييتد إنجنيرز

"لنواجه الحقيقة. لو كنت محظوظاً فسوف تتذكر حوالي ٥ بالمائة مما تتعلمه في إحدى كليات الأعمال الكبرى. وهنا يأتي دور كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. حيث يقدم سيلبجر مراجعة مكثفة وفعالة لكل الموضوعات المهمة التي ربما تكون نسيتهها بالفعل رغم احتياجك كثيراً إلى معرفتها".

- ميشو بروتيك

ماجستير إدارة الأعمال. وارنون. ١٩٩٧

تاجر أسهم. دونالدسون. لوفكين أند جينرت

"ماجستير إدارة الأعمال التقليدي الذي نحصل عليه في عامين يشبه الشرب من خرطوم المطافئ. أما كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام فيشبه الرشف من ينبوع ماء.

"على غرار طريقة الدراسة المستخدمة في معظم الكليات التجارية، يساعد ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام القارئ على استيعاب الدروس باستخدام مادته في مثل دقائق واقعية من دنيا الأعمال. وهو كتاب لا بد منه كتمهيد للدراسة في كليات الأعمال أو كبرنامج مختصر مستقل بذاته لدراسة ماجستير إدارة الأعمال".

- جريجوري دي. شوارتز

ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد. ١٩٩١

خبير المستشارين. ديلويت أند تاتش

"كان الحصول على ليسانس القانون وماجستير إدارة الأعمال عظيم المنفعة لي ولعملائي. وعلى كل محام لا يحفل ماجستير إدارة الأعمال أن يتسلح بماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

لورانس براون

ماجستير إدارة الأعمال. سيدغو. ١٩١٦

محامي شركات. سنسكريبت إنك (شركة تقنية حيوية)

"وفر لي تعلم الطب قدرة كبيرة على حسب الرزق. ولكنه لم يحسبني أيا من مهارات الأعمال الضرورية. ولكن ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام زودني بما احتاجه من فيه تفصيلي لمجال الأعمال".

- الطبيب دانيال إي. فلين

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ٢٠٠٥

اختصاصي أشعة

"يحتاج المحامي إلى معرفة كافية بالقانون والأعمال. وقد أعطاني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أدوات الأعمال اللازمة لإدارة عملي وتمثيل موكلي على أفضل ما يكون. ينبغي لكل محام أن يقرأ ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

كارول آيد سينوتي

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٣

شريك. ماكوسلاند. هين أند باكمان

"ذكرني الكتاب بالفكرات التي دونتها وأنا في الكلية. وكان مشجعا على القراءة وبحثوة على القدر الملائم من الدعاية والمدح. وقد دعت الحاجة".

”يُتدم ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مراجعة شاملة لخريجي كليات الأعمال
وبمخاضاً ممتازاً لمن يفكرون في مواجهة هذا التحدي. الشيء الوحيد الذي يفتقر إليه
الكتاب هو التعميد الزائد عن الحد“.

- تيموثي إل. كرونجراد

ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا. ١٩٩٠

كبير المديرين الماليين. برنستون كമ്പيوتر برودكتس إنك

”أحدث ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام قفزة كمية إلى الأمام في معرفتي بالأعمال
بكل سهولة ويسر. وأحسن ما فيه أنه عرفني بمفردات ومفاهيم ماجستير إدارة الأعمال
التي عززت ثقتي بنفسني لمعالجة قضايا الأعمال الحقيقية وفهمي لصحف الأعمال والأهم
من ذلك كله أدائي فيما يتعلق بالمبيعات“.

- هايدي نيستوك

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٣

مندوبة مبيعات طبية

”كيف تبيع أسرار ماجستير إدارة الأعمال بهذا الثمن البخر؟ لو صار الجميع يستخدمون
مفردات لغتنا هنا وهناك. فلن نكون مميزين بعد اليوم؛ فكيف أسد قروصي الدراسة
إذن؟“.

- جون ليونارد

ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا ١٩٩٠

مدير مبيعات إقليمي. إنجنيرد أسيمبليز أند كومبونانتس كورب

”ساعدني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام في مواقف لا حصر لها. ليس في
الوظيفة فحسب ولكن في حياتي الشخصية كذلك. فتناول سيلبجر بأسلوب متماسك
ومتقن لكافة مقررات ماجستير إدارة الأعمال الجوهرية أتاح لي فيها أكثر شعولا لعالم
الأعمال“.

- جيمس تي. موني

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ٢٠٠٣

**** معرفتي ****
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب الفجوة المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجيمات والتفسيرات المختلفة للكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠١١
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

The Ten Day MBA 3rd Ed by Steven Silbiger.
Copyright © 1993, 1999, 2005 by Steven Alan Silbiger.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2008. All rights reserved.
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نشكر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.



TEN-DAY
MBA

3RD EDITION

BY STEVEN SILBINGER

**A Step-by-Step Guide to
Mastering the Skills Taught in
America's Top Business Schools**

Steven Silbiger

**** معرفتي ****

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإنسامة

شكر وتقدير

.....

أقدم خالص الشكر إلى روبرت ماري نورس، وساره زيمردان بشركة وليمز وروزو على جهودهما الذموية لتحويل مسودات ماجستير إدارة الأعمال إلى هذا الكتاب المبدع. كما أشكر توني سيارا في كويل، والذي قام بالمراجعة الأولى، وهبوب شافندر في هاربر كولينز، والذي قاد المراجعة الثانية.

كما أتقدم بالشكر إلى ريف ساجالين في وكالة ساجالين إيجنسي على قدرته غير العادية على رؤية إمكانيات كتابي وعلى تقديمه إياه للناشرين حول العالم. أحسن الناس يجعلون الأمور تبدو سهلة دافعاً.

هل لديك أسئلة أو تعليقات؟ راسل المؤلف على العنوان: tendaymba@juno.com
أو زُر موقعنا على الويب: www.tendaymba.com.

**** معرفتي ****

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإنسامة

المحتويات

المحتويات

مقدمة	م	
اليوم ١	التسويق	١
اليوم ٢	الأخلاق	٦٠
اليوم ٢	المحاسبة	٧١
اليوم ٤	السلوك التنظيمي	١١٩
اليوم ٥	التحليل الكمي	١٥٩
اليوم ٦	الماليات	١٩٩
اليوم ٧	العمليات	٢٥٥
اليوم ٨	الاقتصاديات	٢٨٧
اليوم ٩	الاستراتيجية	٣٢٤
اليوم ١٠	دورات مصفوفة	٣٦٤

- الأعمال الدولية ٣٧٠
- قانون الأعمال ٣٧١
- الكتابة التجارية ٣٨٣
- مستثمر عقاري ٣٨٤
- مدرب قيادة ٣٨٧
- مخطط مالي ٣٩٣
- ملحق: جداول التحليل الكمي ٣٩٩
- معجم الاختصارات ٤٠٩
- التصريحات ٤١١

مقدمة

— — — — —

بعد حصولي على ماجستير إدارة الأعمال. كانت لدي فرصة التفكير مليا في أكثر سنتين إرهاقا وإنجازا في حياتي. أدركت بينما كنت أراجع مدوناتى الدراسية أن أساسيات ماجستير إدارة الأعمال بسيطة إلى حد بعيد ويمكن فهمها بسهولة من قبل جمهور أعرض وهو ما أثبتته آلاف من قراء ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام! حيث يطبق القراء ما تعلموه من ماجستير إدارة الأعمال كل يوم على المواقف التي تصادفهم في أعمالهم. ولا تقتصر فائدة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام على الولايات المتحدة فحسب بل تتجاوزها إلى كثير من دول العالم بعد ترجمة الكتاب إلى العديد من اللغات. هناك الكثير ممن يتوقون إلى الاطلاع على مناهج الأعمال التعليمية. بما في ذلك الأطباء. والمحامون. ورجال الأعمال. والطامحون إلى الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. وهذا الكتاب يجيب عن كافة تساؤلاتهم. لقد كتب لي دارسو ماجستير إدارة الأعمال الحاليون ليخبروني أنهم يستخدمون هذا الكتاب للمراجعة قبل الامتحانات. إن حملة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام "يعملون عمل" و"يتحدثون حديث" حملة ماجستير إدارة الأعمال في كل يوم عمل. كما تصمم برامج مختصرة للتنفيذيين في ماجستير إدارة الأعمال بناء على هذا الكتاب. هذا الكتاب يستطيع إفادتك بلا ريب. ونظرا لأنه وضع للطالب غير العصور. فهو يسمح لقارئه فعلا باستيعاب أساسيات ماجستير إدارة الأعمال دون إضاعة رتب سنتين واستدانة ١٠٠ ألف دولار لسداد رسوم التعليم والنفقات.

يستطيع الطامحون إلى نيل ماجستير إدارة الأعمال استخدام هذا الكتاب ليروا ما إذا كان الأمر يستحق استثمارا مدته عامان. أما المقبولون على الالتحاق بكليات الأعمال فيمكنهم التمتع على ملايين بالسيرة ال التعريف على الموضوعات الدراسية من خلال

ن ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

التي تدوم طول العمر والتي يمكنك تطويرها في إحدى الكليات الراقية. إلا أنه يستطيع منحك كثيراً من المهارات التي تساعد حملة ماجستير إدارة الأعمال على النجاح. يلخص ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أساسيات منبج الماجستير في كليات الأعمال العشر الكبرى في الولايات المتحدة. علماً بأن البالة التي تنسم بها كليات الأعمال العشر الكبرى وسبل الرزق التي تتيحها ترتكز على ما تتميز به مناهجها من تغرد وتعقيد قدر المستطاع فترى الشركات تدفع آلاف الدولارات لإرسال مدرائها التنفيذيين لينهلوا لبضعة أيام من ينابيع المعرفة هناك. وقد أمضيت سنتين من حياتي لا أنهل من ينبوع فحسب بل أغتسل فيه وأغسل فيه ثيابي.

أما أسماء الكليات التي تضمها قائمة الكليات العشر الكبرى فهي محل كثير من الجدل. وذلك كما يتبين من التصنيفات الحديثة الواردة في نهاية هذه المقدمة. وتشير عبارة العشر الكبرى في واقع الأمر إلى مجموعة من خمس عشرة كلية معترف بها على المستوى القومي وتعارض لعبة الكراسي الموسيقية على تصنيف الكليات العشر الكبرى وتتميز باستثمارات طلبات الالتحاق الطويلة، وشبكات الخريجين النشطة. وقوائم شركات التوظيف الطويلة. والقدرة على جعل خريجيتها يطلبون رواتب باهظة في مستهل عملهم ويحصلون عليها فعلاً. وهي تشترط لقبول المتقدمين إليها خبرة عملية مدتها سنتان. حيث يثري الطلاب ذوو الخبرة المناقشات الدراسية. لقد اكتسبت قدراً كبيراً من المعرفة من خلال تجارب العمل الخاصة بزملاء الدراسة.

لا تقدم الكليات العشر الكبرى بالضرورة أفضل برامج تعليمية أو أفضل مبان وتسهيلات أو أفضل مناهج. بل تلعب السمعة دوراً كبيراً في مكانتها. وتتوافر مجموعة متنوعة من كتب التصنيف التي تورد القصة "كما يرويها مصدر مطلع" حول سمعة كل واحدة منها. كما تنشر كثير من الصحف والمجلات الآن تصنيفاتها لأنها تجعل أعدادها تحقق أعلى مبيعات. واستناداً إلى استطلاع للرأي أجرته مجلة بيزنس ويك عام ٢٠٠٤. فإن "الترتيب التنازلي للكليات حسب أعلى درجات الرضا بين الخريجين كالتالي: ستانفورد. نورثوسترن. بنسلفانيا. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. شيكاغو". أما تصنيفات شركات التوظيف فهي على النحو التالي: شيكاغو. هارفارد. نورثوسترن.

مقدمة س

إلا مصالح أصحابها والتي اضطرت في بعض الأحيان لشق طريقي خلالنا بعمومية. لا يحتوي هذا الكتاب إلا على درر الحكمة الدفينة في دفاتري الاثني والثلاثين التي تضم حالات. ومقررات دراسية. وملاحظات.

أنا لست صاحب مصلحة شخصية في ترويح أي من نظريات الأعمال الواردة بين دفتي هذا الكتاب. وبالتالي فهو لا يستدر في ترديد نفس الفكرة على مدى مائتي صفحة كما تفعل عادة كثير من كتب الأعمال الشهيرة. بل يبلور أهم المفاهيم في فقرات موجزة بحيث تستطيع تعلمها وتذكرها دون أن تفقد اهتمامك.

من خلال مقابلاتي مع خريجي وارتون. وهارفارد. ونورثوسترن وغيرها من كبرى الكليات علمت أننا جميعا تقدم نفس وجبة ماجستير إدارة الأعمال دون اختلاف إلا في التوابل وطريقة عرض مادة الأعمال.

تقع أساسيات ماجستير إدارة الأعمال في تسعة أفرع من المعرفة. وقد تحرت بعض الكليات عناية فائقة في صياغة أسماء فحمة خاصة بها لكل موضوع دراسي. وفيما يلي أورد أسماء هذه الموضوعات دون تفخيم:

التسويق

الأخلاق

المحاسبة

السلوك التنظيمي

التحليل الكمي

الماليات

العمليات

الاقتصاد

الاستراتيجية

التوليفة المعرفية التي تجمع بين هذه الفروع العلمية هي ما يضفي قيمة كبيرة على حامل ماجستير إدارة الأعمال. فحامل الماجستير الذي يعمل مديرا لمنتج جديد لا يستطيع رؤية تحديات الأعمال من منظور تسويقي فحسب بل يستطيع أن يتعرف على

نعيل نحن حملة ماجستير إدارة الأعمال عند لقائنا إلى الانخراط في "ثروة خفية". وما استخدامنا للاختصارات الغامضة إلا حيلة لتبرير رواتبنا المبالغ فيها وترقياتنا السريعة. رجاء لا تخف؛ فلغة ماجستير إدارة الأعمال يسهل تعلمها وعندما تقرأ هذا الكتاب ستبدأ أنت أيضا في التفكير والتحدث بالطريقة التي يفكر ويتحدث بها الحاصلون على ماجستير إدارة الأعمال!

هذه هي إطلاعك على أدوات ماجستير إدارة الأعمال ونظرياته المهمة التي يتم تدريسها حاليا في كبرى كليات الأعمال ومساعدتك على فهم وتطوير عقلية ماجستير إدارة الأعمال. وعندما تنتهي من الأيام العشرة. أرجو ألا تتردد في تدوين اسمك في السبادة الموجودة في آخر الكتاب والتي تبهرن على ما اكتسبت من علم ووضعها بكل اعتزاز في مكان بارز كي يراها جميع أصدقائك.

التصنيفات الحالية لكليات ماجستير إدارة الأعمال

فيما يلي نقدم أحدث تصنيفات لبرامج دراسة ماجستير إدارة الأعمال. ورغم اختلاف هذه التصنيفات من عام إلى عام إلا أننا دائما نجد نفس الكليات مكررة. وتخلد الأسماء التي نوردتها بين الأقواس مؤسسي هذا الكليات وكبار المتبرعين لها. علما بأن الكليات الدولية أصبحت قوة يحسب لها حساب في القرن الحادي والعشرين.

برامج ماجستير إدارة الأعمال في سنتين

مجلة يو إس نيوز أند وورلد ريبورت: صفوة كليات الأعمال. ٢٠٠٥
وفقا للأاديميين. وشركات التوظيف. ومعايير القبول والنجاح في الوظائف

١. هارفارد

٢. ستانفورد

٢. مسلغاسا (وارنوس)

٤. معهد ماساتسوسيس للمكولوجيا (سلوس)

٥. يوربوسيس (كلوج)

مقدمة فـ

١١. ديوك (فوكوا)
 ١٢. فرحسا (داردن)
 ١٢. جامعه كالفورنيا بلوس أنجلوس (أندرسون)
 ١٤. كورنيل (جوسون)
 ١٤. جامعه نيويورك (سبسر)
 ١٤. ميل
 ١٥. كارنيجي ميلون (نسر)
- (هناك كليات عديدة تعادلت في تصفاتها)

بيزنس ويك. صفوة كليات الأعمال. ٢٠٠٤
بناء على استطلاعات رأي أصحاب الشركات والطلاب
صفوة الكليات الأمريكية

١. يوربوسبرن
٢. سكاغو
٣. سسلابا
٤. سانهورد
٥. هارفارد
٦. مسيغان
٧. كورنيل
٨. كولومبيا
٩. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
١٠. دارتماوث
١١. ديوك
١٢. فرحسا
١٢. جامعه نيويورك
١٤. جامعه كالفورنيا بلوس أنجلوس
١٥. كارنيجي ميلون

صفوة كليات الأعمال غير الأمريكية

١. كوبر يونيفرسيتي (كندا)
٢. IMD (سويسرا)

عن ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

٨. HEC-باريس

٩. بورنيو (رومان)

١٠. HEC-هوسبرنال

نوربريز. صفوة كليات الأعمال، أكتوبر ٢٠٠٣

وفقا لكاسب حملة ماجستير إدارة الأعمال خلال خنث سنوات بعد خصم الرسوم
التعليمية

صفوة كليات الأعمال الأمريكية

١. هارفارد

٢. كولومبيا

٣. سنكاغو

٤. دارتماوث

٥. بيل

٦. سسلانبا

٧. سافورد

٨. يورب كارولينا

٩. يوروسبرن

١٠. فرحسا

١١. كوريل

١٢. جامعة واشنطن (أولس)

١٣. جامعة نيويورك

١٤. جامعة كاليفورنيا بيلوس أنجلوس

١٥. معهد ماساتسوسنيس للتكنولوجيا

صفوة كليات الأعمال خارج الولايات المتحدة

١. INSEAD

٢. IMD

٣. كامبردج (المملكة المتحدة)

مقدمة في

٩. Australian GSOM (أستراليا)

١٠. كونسز (كندا)

وول ستريت جورنال، سبتمبر ٢٠٠٤

بناءً على مسوحات شركات التوظيف

صفحة الكليات في أمريكا الشمالية

١. مسنجان

٢. كارنهي مبلوس

٣. دارماون

٤. سسلعاسا

٥. سسكاعو

٦. سل

٧. يوربوسسرس

٨. كولومبا

٩. معهد ماساتشوسس للتكولوجيا

١٠. سمانفورد

١١. يورب كارولسا

١٢. فرحسا

١٣. هارفارد

١٤. دنوك

١٥. سركلي

صفحة الكليات الدولية

١. IMD

٢. ليدن

٣. ESADE (أسبانيا)

٤. HEC-باريس

٥. معهد ماساتشوسس للتكولوجيا (الولايات المتحدة)

ر ماجستير ادارة الاعمال في عشرة ايام

بيزنس ويلك. ٢٠٠٤

الفضلة لدى الطلاب حسب استطلاع الرأي

١. سمات بورد
٢. نوربوس برب
٢. سسلعانا
٤. متهما. ماسا سوسيس للمكولوجيا
٥. سكاغو
٦. زارماوب
٧. رجمسا
٨. كوريل
٩. صيدمتا١٠
١٠. حاتمته كاله ووربا بلوس انجلوس

بيزنس ويلك. ٢٠٠٤

الفضلة لدى شركات التوظيف حسب استطلاع الرأي

١. سكاغو
٢. هارفارد
١. نوربوس برب
٤. مسسحاا
٥. سسلعانا
٦. سكاغو
٧. سافورد
٨. كوريل
٩. نور دام (مسدورا)
١٠. حاتمته بوبورل

بيزنس ويلك. ٢٠٠٤

مقدمة ش

٥. كورنيل'
٦. نورنوسين
٧. كارنيجي ميلون
٨. باسوف
٩. معهد ماسانوشوسنس للتكنولوجيا/رونسينر (نعاذل)
١٠. بوردو

بيزنس ويك، ٢٠٠٢

صنفة التعليم التنفيذي

١. هارفارد
٢. INSEAD
٣. مسيحا
٤. سايفورد
٥. سسلعانيا
٦. نورنوسين
٧. كلية لندن للأعمال
٨. IMD
٩. كولومبيا
١٠. IESE
١١. فرحسا
١٢. ديوك
١٢. مركز العيادة الإبداعية
١٤. معهد ماسانوشوسنس للتكنولوجيا
١٥. كلية كرانفيلد للإدارة (المملكة المتحدة)

**** معرفتي ****

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإنسامة

اليوم 1

11/11/2023

التسويق

موضوعات التسويق

الخطوات السبع لتطوير استراتيجية تسويقية

عملية الشراء

تجزئة السوق

دورة حياة المنتج

الخرائط الإدراكية

الهوامش

المزيج التسويقي وعناصره الأربعة

احتلال مركز سوقي

قنوات التوزيع

الإعلان

حملات الترويج

التسعير

اقتصاديات التسويق

مشهد من غرفة مجلس الإدارة بشركة Aeme :



"اخلى جميع المكالمات. سأرسل إلى قسم المحاسبه لأسععرض عصفاصى".

رئيس مجلس الإدارة: ما الذي لا تفهمه؟ بدون المبيعات التي يحققها
جيم لن نحتاج إلى رئيس. أو إلى أي شخص آخر في ولقع الأمر.

بيرى المسوقون العالم كما يراه رئيس مجلس إدارة شركة آيه سي إم إي. التسويق أولاً.
على حد قول فيليب كوتلر. الأستاذ البارز بكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثوسترن.
لطلابه. والتسويق يحدث تكاملاً بين جميع الوظائف بالشركة. ويخاطب العميل مباشرة
من خلال الإعلانات ورجال البيع وما إلى ذلك من أنشطته الأخرى.

التسويق عبارة عن مزيج خاص من الفن والعلم. فهناك قدر كبير مما يمكن للفرد،
تعلمه من خلال دروس التسويق. غير أن الدروس وحدها منها كثرت لن تستطيع أن
تعالج الشركة بأكملها. إلا أنك كمتخصص في مجال واحد من مجالات التسويق،

تعد كبرى الكليات بلابها لتولي مناصب التسويق التنفيذية رغم أن الواقع يقول إن وظائفهم الأولى من المحتمل جداً أن تكون متواضعة إلى درجة شغل وظيفة مساعدتي علامات تجارية في شركات الأغذية أو الصابون الكبيرة. لذا فإن جودة مقرراتها يركز على تطوير استراتيجيات تسويق موسعة بدلاً من التركيز على الخبرة الفنية المطلوبة في وظيفة يشغلها حديثو التخرج من كليات ماجستير إدارة الأعمال.

يميل الطلاب ذوو التوجه نحو الأرقام إلى رؤية التسويق كمادة دراسية "سهلة" من مواد ماجستير إدارة الأعمال. والواقع أن الموقنين يستخدمون الكثير من الأساليب الكمية أو "العلمية" لتطوير الاستراتيجيات وتقييمها. كما يحاول "فن" التسويق وضع خطة تسويق ناجحة وتنفيذها. وهناك عدد لانهاضي من الاحتمالات التي يمكن أن تفلح في هذا الشأن. فماكدونالدز وبيرجر كينج وويندي وهارديز ووايت كاسل جميعها تتبع البرجر بنجاح. ولكنها جميعاً تفعل ذلك بطرق مختلفة. ويمكن لدروس التسويق أن تتيح للطلاب فرصة لإظهار مواهبهم الفردية أو تبتليهم بساعات طويلة من الإحباط وهم يحاولون التوصل إلى أفكار خلاقة. ذلك لأنه لا يوجد ما يسمى بالإجابات "الصحيحة". وقد كان التسويق الموضوع المحبوب إلى نفسي حيث كنت أستمع بابتكار أفكار مناقشها معاً. ومازال زملائي بكلية الأعمال يمازحونني بشأن المرة التي اقترحت فيها عليهم ضرورة أن يقدم فرانك بيردو هوت دوج الدجاج الفاخر.

عملية استراتيجية التسويق

عملية التسويق عبارة عن وظيفة دائرية. فالخطط التسويقية تمر بالكثير من التغييرات حتى تصبح جميع جزئياتها منسجمة مع بعضها البعض وتتعاون فيما بينها لدعم الأهداف. ويجب أن تتكامل جميع جوانب أي مقترح معين كي يكون معقولاً. كما أنه من السهل أن تتقن إعداد جزء واحد من الخطة. ولكن التوصل إلى خطة تسويقية منسجمة مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها يعد إنجازاً عظيماً. وتتكون هذه العملية من سبعة أجزاء:

٦. رسم الاقتصاديات

٧. مراجعته وتوسيع الخطوات، حسب السارعه إلى ان رسم الوصول إلى خطه، نسجه، دع
اعتمها البعض.

رغم أن هناك خطوات سبع. فإن ترتيبها ليس جازدا. بل يمكنك إعادة ترتيبها
بما يتفق مع ظروفك وأسلوبك الشخصي. كان من الممكن أن يفوق هذا النص في مستنق
نظرية التسويق. ولكن لجعله فعلا عمليا. سأوجز اسائل والمجالات التي ينبغي وضعها
في الاعتبار عند إعداد خطة تسويقية. ولأجل الفائدة. سوف أركز على تسويق المنتجات
مع العلم بإمكانية تطبيق نفس الأنز والمفردات على تسويق الخدمات أيضا
سوف أقدم نماذج ماجستير إدارة الأعمال بنفس ترتيب الخطوات السبع الذي
يتم تدريسه في أرقى الكليات. ويقدم هذا الفصل هيكلًا عامًا يمكنك تطبيقه على
أي مسألة تسويقية قد تواجهك كما أنني لم أهمل استخدام المفردات المستخدمة في
الكليات حتى تستطيع اكتساب لغة ماجستير إدارة الأعمال والحديث كما يتحدث
سوق يحمل ماجستير حقيقيا في إدارة الأعمال. والتسويق مجال يتميز بثراء مفرداته
الشديد. وباستخدام المفردات الصحيحة. يمكن حتى لأفكارك التسويقية العادية أن تبدو
أفكارًا ذكية. قد يبدو هذا غريبا. ولكن تلك هي الطريقة التي تسوق بها وخالات الإعلان
منتجاتها التي هي الإعلانات.

هذه العملية التسويقية المكونة من سبع خطوات عملية شاملة وغالبا ما يشير
إليها حملة ماجستير إدارة الأعمال بأسماء أخرى من قبيل (القطاع. والهدف. والمركز
السوقي) أو اسس التسويق الأربعة (سلوك المستهلك. وتحليل الشركة. وتحليل المنافسة.
والمبيئة). ولكن المنهج الذي نقدمه هنا يغطي كل ذلك.

١. تحليل المستهلك

تحليل المستهلك ◀ السوق ◀ المنافسة ◀ التوزيع ◀ المزيج التسويقي ◀
الاقتصاديات ◀ المراجعة

التسويق ٥

مباشرة. وإن بدأت من أي نقطة أخرى. فإن هذا من شأنه أن يحد من تفكيرك ويحد كل ما يعقبه من تحليل. كما أن عليك أن تطرح العديد من الأسئلة المهمة لإيجاد السوق الذي يخرج الكنوز التسويقية. وهذه الأسئلة من قبيل ما يلي:

ما فنه الحاجة؟

من ينسري مسحاً ومن يستخدمه؟

كيف تتم عملية الشراء؟

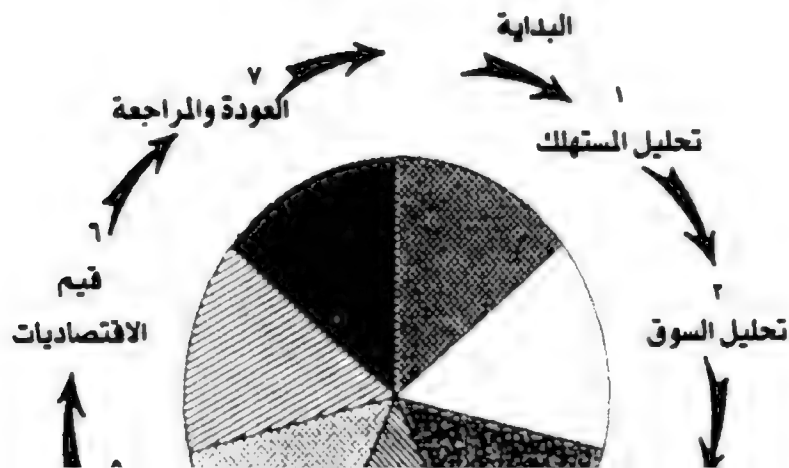
هل المنتج الذي أبعه سلعه سوق أم سلعة مسرة؟

كيف يمكنى بحرنه السوق؟

ما فئة الحاجة؟ من يحتاج إلينا ولماذا؟

ما الحاجة التي يلبينا منتجك أو قيم يستخدم؟ قد يبدو هذا السؤال غير ضروري ولكنك تستطيع عند الإجابة عنه الكشف عن سوق محتملة للمنتج كانت مغفلة فيما سبق. ولهذا تتعين الإجابة عن هذا السؤال أولاً وقبل أن تبدأ في تلويث عقلك بأفكار تقليدية. أجرى المسؤلون بشركة آرم آند هامر. وهي شركة لإنتاج كربونات الصوديوم المستخدمة في الخبيز. قدراً كبيراً من هذا النوع من التحليل فكانت النتيجة أن استخدموا مسحوقهم في علامات تجارية حصرية تشمل معجون أسنان ومعطر جو ومعطر سجاد.

تطوير استراتيجية تسويقية



كما أنهم يرشحون استخدام مسحوق كربونات الصوديوم الذي ينتجونه للخبيز في بذات الاستخدامات الأخرى ويحققون ربحاً من وراء ذلك.

من يشتري منتجنا ومن يستخدمه؟

في كثير من الأحيان، يختلف المشتري عن المستخدم. فالنساء، على سبيل المثال، يمتن بمعظم عمليات شراء الملابس الداخلية والجوارب الرجالية. فإذا أرادت حملة إعلانية استهداف مشتري الجوارب الرجالية، فربما يكون شراء مساحة إعلانية في مجلة رياضية للرجال اختياراً غير موفق. إذن فتحديد المشتري والمستخدم يوفر الرؤية الأولية الضرورية لوضع خطة تسويقية.

كيف تتم عملية الشراء؟

ببساطة أن تحدد الحاجة. وتحدد من يشتري المنتج. عليك أن تحاول صياغة فرضية حول كيفية شراء المنتج. علماً بأن البحوث التسويقية مصدر رئيسي للمعلومات. ولكن ملاحظتك واستقصاءاتك وبديبتك لا تقل عنها فعالية. فهم عملية الشراء، أمر حاسم لأنه يؤدي إلى الطرق المحتملة للوصول إلى المشتريين. وهذه العملية تشمل كافة الخطوات التي يتخذها الشخص في طريقه نحو شراء منتج ما. ويطلق بعض الأكاديميين على عملية الشراء اسم عملية التبني وعملية حل المشكلات. ويطلق عليها بعض الباحثين اسم عملية تعلم/اشعر/افعل. كما أن هناك آخرين يسمونها الانتباه/الاهتمام/الرغبة/الفعل. لقد قرأت قراءة مكثفة حول هذا الموضوع واختزلت النظريات إلى خمس خطوات. حيث يمكن أن تشتمل عملية شراء أي منتج معين على خطوة واحدة أو أكثر من الخطوات التالية:

الوعي « البحث عن المعلومات — تقييم البدائل « الشراء « التقييم

عندما نقوم بشراء صابون مثلاً، تبدو العملية على النحو التالي:

شم رائحة جسدك — التفكير فيما يجب استخدامه — « الصابون « طلب

الوعي: (الاهتمام أو التعرف على المشكلة): "ربما أنا بحاجة إلى شيء"، في لحظة ما يدرك الشخص أنه بحاجة إلى شيء، معين كأن يحتاج إلى استخدام الصابون. كما يمكن أن تكون الإعلانات تبعث هذه الحاجة. والمنتجات التي تنم عن المكانة الاجتماعية مثل الملابس والعطور الشهيرة تبعث الرغبة وتلبي حاجات عاطفية مثل الحب والقبول من الجماعة. فمنتج هيد أند شولدرز يستغل الخوف من فقد الحب والقبول من الجماعة. وأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك هذا السؤال: "كيف يصبح المستهلكون على وعي بمنتجي؟". "أين يمكن للعملاء المستهدفين أن يتعرضوا لرسالتي؟".

البحث عن المعلومات: "هذا يبدو جيداً. فلأستكشف المزيد عنه". يواجه المعنيون بقرارات الشراء معلومات من مصادر متنوعة. منها تقارير المستهلكين. ومندوبو المبيعات. والمجلات المتخصصة. والأسرة. والأصدقاء. والخبراء المحليون. وأنت بصفتك مدير تسويق تريد أن تحصل سوقك المستهدفة على أكبر قدر ممكن من المعلومات الإيجابية عن منتجك في المواقف التي يتخذ فيها المشترون قرارات الشراء. فأركان العرض بالتاجر مثلاً تلعب ذلك الدور عند نقطة الشراء حيث تمتلك شركة كوفر جيرل كوزماتيكس ركن عرض بالصيديات لمساعدة المشتري على اختيار الألوان. كما أننا نجد شركة إستي لودار ترسل لنفس الغرض سيدات متخصصات إلى المتاجر الكبرى لتعريف العملاء بالمنتجات.

تقييم البدائل: أيها أفضل بالنسبة لي؟ لا يقتصر هذا على المنتجات الواقعة ضمن فئة معينة فحسب. بل يشمل البدائل كذلك: فعندما يواجه طالب الجامعة أسعار السيارات المرتفعة ربما ينتهي به الحال إلى شراء دراجة بخارية. أو فسبا. أو دراجة هوائية. وقد يسعى المستهلكون بناءً على أهمية المنتج إلى الحصول على معلومات إضافية وطلب النصح من الآخرين فنرى مشتريات السيارات غالباً ما تتضمن مقابلة الميكانيكي المحلي أو أحد الخبراء، بأمور السيارات المقيمين بالمنطقة. فإذا وضعت معلومات إيجابية في الأماكن التي يحتمل أن يقصدها مشترو منتجك بحثاً عن المعلومات. فهذا أحد السبل إلى نجاح التسويق.

عند هذه المرحلة من عملية الشراء. سيرغب مدير التسويق في التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوك الشراء لدى عملائه المستهدفين. ففي صناعة الحةلف بعد اللاعب

عدم توافر المنتج بسهولة ربما يدفع المشتري إلى اختيار بديل مشابه لمجرد الاستسبال أو الحاجة الملحة. فامتلاك كل من كوكاكولا وبيبسي لشبكة توزيع واسعة يصعب على أي مشروب غازي منافس جديد أن يحصل على مركز أكبر من كونه مجرد علامة تجارية هامشية. وحتى إذا كنت أنت نفسك تحب جدا كريم الصودا "دكتور براونز". فمن المحتمل أن تقبل بمشروب كوكاكولا أو بيبسي عندما تشعر بالعطش على الشاطئ.

قرار الشراء: هذه هي الفرصة الكبرى. ولكن حتى إذا كان قرار الشراء بالإيجاب. ففي بعض الأحوال تكون عملية الشراء الأولى مجرد تجربة. إنك لن تعتقد الفوط الورقية "الجديدة والمطورة" باونتي باعتبارها العلامة التجارية التي تستخدمها دائما إلا بعد تجربة المنتج ونجاحه في تجفيف كمية من سائل يصعب تجفيفه. وفي حالة المنتجات مرتفعة التكلفة مثل الرحلات البحرية في المحيط والأجهزة الكهربائية. تصبح التجربة أمرا غير ممكن وهنا تكون عملية اتخاذ القرار أكثر استبلاكا للوقت وأكثر صعوبة لأن الأمر ينطوي على خطورة زائدة من المهم جدا أن يتفهمها السوق. فمن خلال استخدام عدد من أدوات التسويق. مثل الإعلان. وموظفي المبيعات الأذكيا. والضمانات. والمواد المطبوعة. يمكنك تقليل مخاطر الشراء، بأن تعرض للمشتري معلومات توضح له مستوى الأداء الذي يتوقعه مع توفير أساس للمقارنة مع المنتجات المنافسة.

التقييم (سلوك ما بعد الشراء): هل أخطأت؟ يمكن الانتباه إلى هذه النتيجة إما على مستوى مادي من خلال تجربة فعالية المنتج وإما على مستوى نفسي من خلال التأكد من استحسان الأقران للمنتج. ويستخدم تعبيراً "ندم المشتري" و"صراع ما بعد الشراء" لوصف فترة التشوش التي غالباً ما تتبع شراء شيء ما. لذا نجد إعلانات السيارات مثلاً لا تستهدف المشترين المحتملين فحسب بل تستهدف كذلك من اشتروا سيارات حديثاً لطمأنتهم إلى أنهم لم يسيئوا الاختيار بشرانهم الميني فان دودج كرفان بدلا من الهوندا أوديسي.

بمحاولة فهم عملية الشراء. يمكن تحويل الومضات الأولى من خطة تسويقية إلى فكرة مبدئية حول الإعلان أو الترويج. وهو ما ستتم دراسته لاحقا في الخطوة ٥ من

التسويق ٩

تظهر المجالات التي نجح فيها مدير التسويق والمجالات التي تحتاج فيها جهوده إلى إعادة توجيهه. نذكر مثلاً أنه لو أجرى مدير التسويق بصحيفة ذا ناشونال الرياضية، التي أخفقت عام ١٩٩١، دراسة تظهر له أن خمسين بالمائة من الرجال يعرفون الصحيفة ولكن واحداً بالمائة فقط منهم يقرءونها. فلربما أفاده ذلك ولأمكن أن تؤدي هذه النتيجة به إلى زيادة جهوده للحصول على نسبة أكبر من التوزيع ومنح مزيد من الاشتراكات التجريبية. إن البحوث ذات قيمة عظيمة نظراً لإمكانية ترجمتها إلى إجراءات تسويقية ملموسة، ولكن قبل الشروع في البحث، يجب أن تسأل نفسك ما يلي:

”ما السؤال الذي أحتاج إلى معرفة إجابته تحديداً؟“.

”كيف سأستخدم المعلومات بمجرد أن أحصل عليها؟“.

إن لم تكن قد درست هذين السؤالين البسيطين دراسة مستفيضة. فمن المحتمل أنك ستبدد وقتك وأموالك. وأطمئنك أن كثيراً من شركات بحوث التسويق يسعدنا أن تساعدك في تبديد هذه الأموال.

هل منتجك سلعة تسوق أم سلعة ميسرة؟

تثير المنتجات المختلفة سلوكيات شرائية مختلفة بسبب أهميتها الذاتية للمشتري والمستخدم. وذلك كما يتبين من مناقشة سلوك المشتري. فإذا كان المستهلك يستشعر قدراً مرتفعاً من ”المخاطرة“ في شراء منتج معين. فإن هذا المنتج سلعة تسوق. وهناك أسباب عديدة وراء قرارات شراء سلع التسوق نورد منها ما يلي:

ارتفاع السعر

الحاجة إلى فوائد المنتج (مثال: القدرة على الاعتماد عليه. كما في حالة جهاز

ضبط النبض)

الحاجة إلى المكافأة النفسية للمنتج (كالمكانة الاجتماعية أو الحب)

١٠ ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

مصنوفة سلوك المستهلك

سلعة مسيرة	سلعة نسوق	فوارق كبيرة
<ul style="list-style-type: none"> - النحره - سلوك عشوائي - السعى إلى التنوع 	<ul style="list-style-type: none"> - عمله معقدة - الولاء للعلامة التجارية 	
<ul style="list-style-type: none"> - شراء الأرحص - سلوك عشوائي - ولاء لا أساس له - الكسل 	<ul style="list-style-type: none"> - نهضة الغلق (الصراع) - اعتقادات لا أساس لها حول المنتج 	فوارق صغرى

ما حوده بصرف من كتاب Henry Assael J Cosumer Behaviour and Marketing Action. الطمعه الرابعه (بوسطن: PWS-Kent Publishing Co. عام ١٩٩٢) صفحه ١٠٠.

حد ما. فمثلاً. عند رفع دعوى تعويض قضائية. عادة ما لا تكون هناك فرصة ثانية. وبالتالي فإن اختيار المحامي يعتبر خدمة تسوق. أما بالنسبة للسلع الميسرة فالقرار يكون أبسط. فإن لم تكن قطعة الحلوى مثلاً لذيدة. فبوسعك دائماً أن تتخلص منها وتشتري واحدة أخرى.

توضح المصنوفة المفيدة السابقة السلوكيات المحتملة الناشئة عن تفاعل مستويات التاني والدراسة قبل الشراء والفوارق بين المنتجات. وقد تتمكن. بصفتك مسوقاً. ومن خلال فهم السلوكيات المحتملة. من الاستفادة من هذه المعرفة في بيع منتجك. هذا النموذج الأكاديمي له بالفعل مؤشرات على أرض الواقع للتصرف بناء عليها. فسلعة تسوق مثل دراجة بخارية من طراز هارلي ديفيدسون سوف تظهر في الركن العلوي الأيمن من المصنوفة. وسوف يتبين من النموذج ضرورة توجيه جهود هارلي التسويقية إلى إثبات تفوقها التكنولوجي على أن تشتمل تلك الجهود كذلك على عنصر جذب عاطفي لخلق الولاء، لدى العملاء الأمريكيين: "اشتر منتجاً أمريكياً ممتازاً".

ويبرز دور سحر السوق عندما يحول منتجاً. كان فيما سبق سلعة ميسرة. إلى سلعة

التسويق ١١

متنافسة لا يمكن التفرقة بينها. وهناك أربعة أساليب عامة يمكن بواسطتها القيام بهذا.

اربط المنتج بمسألة تتطلب دراسة: ربط زيت الطهي (بيوريتان) الخالي من الكوليسترول من إنتاج بروكتر آند جامبل بخوف الزوجة من إصابة زوجها بنوبة قلبية يعتبر مثلاً نموذجياً على الحيل الإعلانية.

استخدم الإعلانات المثيرة للاهتمام: إذا كان الإعلان يوصل رسالة معبرة عن القيمة فيما يتعلق بمنتج أو خدمة. فمن الممكن أن يصير المنتج مهماً. وتربط هذه الرسائل قيماً من قبيل المكانة الاجتماعية والحب بدلاً من أن تروج الخصائص المادية للمنتج لإبرازه عن منافسيه. فبيبيسي تحاول ربط الحداثة والشباب بمنتجاتها باستخدام مطربين في إعلاناتها لبيع مرطباتها.

غير أهمية فوائد المنتج: تتيح المنتجات والخدمات مجموعة متنوعة من الفوائد. فإذا أمكن من خلال إجراء تسويقي رفع إحدى الفوائد إلى مستوى أعلى من الأهمية. فمن المرجح أن يزداد اهتمام المشترين. فحروب المشروبات التي دارت رحاها في ثمانينيات القرن العشرين جعلت من السرعات الحرارية مسألة تنافسية مهمة (مقابل المواد الكربوهيدراتية في مطلع القرن الحادي والعشرين). فتلك الخاصية المهملة - السرعات الحرارية - جعلت المستهلكين المهتمين بصحتهم أكثر وعياً بقراراتهم الشرائية وبالتالي حققت المشروبات قليلة السرعات الحرارية نجاحاً مبهراً.

أضف خصائص مهمة إلى المنتج: يمكن للسوق كذلك أن يتلاعب في بعض عناصر المنتج نفسه لأجل إبرازه. فعند تقديم الأغذية التي لا يستطيع الأطفال فتحها واستخدامها في عبوات المنظفات المنزلية. ازداد اهتمام الآباء بهذا القرار الشرائي. وتميزت المنتجات الأولى التي احتوت على أغذية حماية على أرفف المتاجر. ولكن بمجرد أن قلد جميع المصنعين هذا الغطاء. ظهرت الحاجة إلى أوجه تمييز جديدة وعادت المشتريات إلى وضعها كسلع ميسرة.

السلع الميسرة كثيراً بالفعل ما تكون ميسرة نتيجة للحاجة إلى مستوى بسيط من

الأداء القليل. فبالمثل، الكثير من المنتجات المنزلية كانت تملأ بالمواد الكيميائية

اندفاعي؟ عادة ما تكون مشتريات سلع التسوق مخططة في حين أن المنتجات المحفزة للشراء يتم شراؤها عفويًا. فإذا كان الشراء مخططاً، فالأرجح أن يسعى المشتري إلى الحصول على معلومات. وإلا فإن قرب المنتج من الحاجة يكون مهماً. الوجبات الخفيفة تعتبر مثالا على الشراء الاندفاعي حيث يقودنا الشعور بالجوع في منتصف النهار إلى أقرب منفذ للأطعمة السريعة.

هل احتاج إلى تجزئة السوق؟ ولماذا؟ وكيف؟

تجنبنا هذه المسألة في القسم الخاص بسلوك المشتري. غير أن سؤال: "من المستهلك الذي نستهدفه؟" يعتبر محورياً بالنسبة لمهمة التسويق. فإذا كنت تظن أن لديك منتجاً يناسب الجميع. فالملائم حينئذ أن تستخدم استراتيجية التسويق الشامل. فإدام منتجك يلبي حاجة الجماهير. فلتعطهم إياد. فإن لم تكن تظن ذلك. فعليك اختيار شريحة أو شرائح من السوق واستهدافها. والشرائح عبارة عن مجموعات متجانسة من مستهلكين متماثلين لديهم حاجات ورغبات متماثلة. فكوكاكولا مثلاً تستخدم طريقة تسويق تستهدف السوق الشاملة لحمل الجميع على شرب "الشيء الحقيقي". أما شاي سنابل. وهو نوع خاص من الشاي. فيستهدف شريحة معينة من السوق وبيعاً بسعر مرتفع في زجاجات مختلفة الشكل لأنه يخاطب شريحة معينة من سوق الرطبات.

تؤدي تجزئة السوق المهام التالية:

التعرف على الشرائح الكبيرة بما يكفي لخدمتها على نحو مربح.
التعرف على الشرائح التي يمكن الوصول إليها بكفاءة من خلال جهود التسويق
المساعدة على تطوير برامج تسويقية.

من خلال التركيز على شريحة معينة. يمكنك أن توجه وتنفذ أنشطتك التسويقية بفعالية لتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. وبدون تحديد هدف. فإنك تخاطر بتبديد ميزانية التسويق على أشخاص لا يعينهم منتجك. وهناك أربعة متغيرات رئيسية تستخدم في تجزئة الأسواق الاستهلاكية:

التسويق ١٣

التجزئة الجغرافية: تقسيم السوق حسب البلد، والولاية، والمنطقة، والمقاطعة، والمدينة. يدرج التعداد الفيدرالي ٣١٠ منطقة إحصائية حضرية معيارية لتحديد المراكز السكانية الجغرافية الكبرى في الولايات المتحدة. كما حددت مؤسسة أربيترون. وهي مؤسسة كبيرة للبحوث الإعلامية، إجراءً مماثلاً للاستحواذ على الأسواق التليفزيونية الكبرى الـ ٢١٠ في البلاد وتسمى مجالات التأثير المهيمن. كما تتبنى منافستها آيه. سي. نيلسون إجراءً مشابهاً يسمى مناطق السوق المعينة.

التجزئة الديموجرافية: تقسيم السكان بناءً على المتغيرات التالية القابلة للقياس للتوصل إلى مجموعة متجانسة من الناس:

العمر: مختلف رغبات واحتياجات مختلف الأجيال.

الجنس: أنماط الاستخدام والشراء لدى الذكور والإناث.

الدخل: القدرة على الشراء.

الحالة الاجتماعية: الحاجات العائلية.

دورة الحياة العائلية: شخص في منتصف حياته: أبوان مستقلين عنهما أولادهم: إلخ.

التعليم/المهنة: مؤشر على وضع المستهلك.

العرق/الديانة/السلالة: أذواق وتفضيلات مختلفة.

التجزئة البيانية النفسية: تقسيم السوق حسب الاختلافات النفسية على النحو التالي:

نمط الحياة، الأنشطة والاهتمامات والآراء.

الشخصية: محافظة، مغامرة، متطلعة، فخرية، طموحة، متسلطة، اجتماعية (ربما

التجزئة السلوكية، تقسيم السوق حسب السلوكيات الشرائية الملاحظة:

الاستخدام؛ مقدار الاستخدام. أسلوب الاستخدام. الفوائد المرجوة.

مناسبة الشراء: هدية. عطلة. موسمية، إلخ.

الولاء للعلامة التجارية: الولاء لمنتج واحد ينم عن الاستعداد لتقبل المنتجات الأخرى.

الاستجابة للسعر والترويج؛ بعض الجماعات تستجيب لجهود تسويق خاصة أكثر من غيرهم. تستخدم ربوات البيوت مثلاً الكوبونات أكثر من المهنيات غير المتزوجات.

يجب أن يختار المسوقون المجموعة "المناسبة" من المتغيرات، وليس هذا فحسب. بل يجب أن يحددوا أيضاً أي عدد منها يستخدمون: فالعدد المناسب من المتغيرات "المفيدة" يحدد الهدف الأسهل في الوصول إليه والأكثر تقبلاً لا الهدف المحدد على نحو أدق. على سبيل المثال. يمكن وصف الشريحة التي تستهدفها السيارة كورفيت بأنها الذكور ذوو الشعر البني الذين تتراوح أعمارهم ما بين الخامسة والعشرين والخامسة والستين ممن يزيد دخلهم على ٧٥ ألف دولار. إلا أن القدرة على استهداف ذوي الشعر البني فحسب بالإعلان الفعال تعتبر محدودة وسيكون مشكوكاً في جدواها. فهل الشعر البني متغير تجزئة ضروري؟ إننا لا نجد مجلات تستهدف الذكور ذوي الشعر البني حصرياً. علاوة على ذلك. فإن الرجال الشقر وذوي الشعر الأحمر ربما يمثلون سوقاً معقولة للكورفيت. لتقييم شرائح التسويق الممكنة عليك استخدام المعايير التالية:

قابلية القياس: هل تستطيع تحديد الشريحة؟ هل تستطيع تعيين حجمها؟

إمكانية الوصول: هل تستطيع الوصول إلى الشريحة من خلال الإعلان. أو قوة

المبيعات. أو الموزعين. أو النقل. أو التخزين؟

الاستمرارية: هل الشريحة كبيرة بما يكفي للاعتناء بأمرها؟ هل الشريحة في

طريقها إلى التقلص. أو النضج. أو النمو؟

التسويق ١٥

الفعالية، هل تمتلك شركتك القدرات الكافية لخدمة هذه الشريحة؟
القدرة على الدفاع، هل يمكنك الدفاع عن نفسك ضد هجوم المنافسين؟

بعد هذه الخلفية النظرية، إليك نموذجاً يستخدمه المسوقون فعلاً لإجراء تحليل ديموغرافي لمشتري البن الفاخر:

العمر ما بين خمسة وعشرين عاماً وأربعة وخمسين عاماً

خريج جامعي

وظيفة مهنية أو تنفيذية

الأسر التي لا يوجد بها أطفال

دخل الأسرة فوق ٥٠ ألف دولار

تتصف هذه الشريحة السوقية بأنها قابلة للقياس ويمكن الوصول إليها وكبيرة ومربحة. وبالتالي فإن كثيراً من شركات البن تواصل استهدافها. حتى في الأسواق التي تبدو ميثوساً منها، قد توجد شريحة يغفلها الآخرون. زيروكس مثلاً سيطرت على ٨٨٪ من سوق ماكينات النسخ في سبعينيات القرن العشرين. وكانت أغلبية مبيعاتها تأتي من الوحدات كبيرة ومتوسطة الحجم. ولكن بحلول عام ١٩٨٥ كانت زيروكس قد فقدت أكثر من نصف حصتها من السوق. فما الذي حدث؟ لقد تجاهلت زيروكس سوق ماكينات النسخ الصغيرة. مما اضطر آلاف الشركات الصغيرة ذات احتياجات النسخ البسيطة للإسراع إلى أقرب متجر نسخ كلما احتاجت إلى نسخ بعض الأوراق. فاغتنمت كانون وشارب وريكوه هذه السوق ببيع ماكينات نسخ أصغر حجماً وأقل تكلفة. ومع حصول المنافسين اليابانيين على موطن قدم في سوق ماكينات النسخ الصغيرة. مضوا قدماً للإطاحة بزيروكس في شريحة ماكينات النسخ الكبيرة.

يفيد تحليل المستهلك في "تشجيع النمو" عندما تحتاج إلى صياغة استراتيجية

٢. تحليل السوق

المستهلك ← تحليل السوق ← المنافسة ← التوزيع ← المزيج التسويقي ←
الاقتصاديات ← المراجعة

بينما يركز تحليل التجزئة على المستهلكين كأفراد، ينظر تحليل السوق نظرة أوسع إلى المستهلكين المحتملين ليشمل أحجام السوق واتجاهاته كما يشمل استعراض البيئة التنافسية والتنظيمية. ويمكن لمدير التسويق من خلال فحص السوق فحصاً دقيقاً أن يقرر ما إذا كانت الشريحة المختارة تستحق عناء محاولة تسويقية موجهة أم لا. ويطرح حملة ماجستير إدارة الأعمال أسئلة ثلاثة مهمة لتقييم السوق. وهي:

ما السوق ذات الصلة؟

أين المنح من دورة حياته؟

ما العوامل التنافسية الرئيسية في الصاعه؟

ما السوق ذات الصلة؟

أسهل خطأ ترتكبه هو اعتقادك أن السوق ذات الصلة تشمل إجمالي المبيعات التي تحققها فئة منتجك. فيما بين العامين الأول والثاني لدراستي لنيل الماجستير. عملت لدى شركة تجارية دولية حيث قمت ببحث إمكانية بيع بن مكسيكي مطحون فاخر في متاجر البقالة الأمريكية. ولو أنني افترضت أن جميع مبيعات البن تقع ضمن سوقي المستهدفة ذات الصلة لكان هذا مضللاً بالنسبة لي. ففي عام ١٩٩٠. بيع في الولايات المتحدة ما قيمته حوالي ١١ مليار دولار من البن. ولكن نسبة ٦٠ بالمائة فقط من هذا الإجمالي بيعت في المتاجر. بينما بيعت النسبة المتبقية. وقدرها ٤٠ بالمائة. في الأسواق المؤسسية بما في ذلك المطاعم وآلات البيع. فكانت سوق التجزئة المتبقية مقدارها ٦.٦ مليار دولار.

التسويق ١٧

ولم يكن البن المكسيكي الذي أبيعته يحتوي على أي إضافات، كما رفض المنتج إضافة أي نكهة صناعية إليه. وبالتالي انخفض حجم السوق ذات الصلة مرة أخرى إلى ٤٥٠ مليون دولار لم يكن يباع في المتاجر منها إلا نسبة ٥٥ بالمائة، مما أبقى سوقاً قيمتها ٢٤٨ مليون دولار هي حجم السوق ذات الصلة.

بعد أن تحدد الشريحة السوقية، اسأل عم إذا كانت بالحجم وإمكانية الوصول الكافيين لتبرير الجهد التسويقي. فإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بالنفي، فما لديك إذن هو منتج "قابل للصنع" لا منتج "قابل للتسويق"، علماً بأن المنتجات القابلة للتسويق وحدها هي التي تحقق أرباحاً.

هذه الأسئلة تصعب الإجابة عنها كما تنطوي على قدر كبير من البحوث التسويقية. فإذا كان المنتج جديداً. فإن الأجوبة لن تكون متاحة على الفور، وربما يتعين استخدام أسواق اختبارية للحصول على تلك المعلومات. وقد تقود هذه الخطوة إلى المزيد من البحث للشريحة.

نمو شرائح المستهلكين وتراجعها في السوق أمر ينبغي أيضاً ملاحظته. فعندما تكون السوق متنامية، يمكن أن يتأتى نمو المبيعات مستقبلاً من مستخدمين جدد أو عملاء حاليين. أما إذا كانت الفطيرة آخذة في التقلص، فإن أي نمو في مبيعاتك لا بد أن ينشأ من تقلص نصيب منافسيك الذين سيحاربونك على حصة السوق! باتباع الاتجاهات الديموجرافية لجذب سوق كبار السن المتنامية، أجرت شركة ليدرل لابوراتوري المصنعة لفيتامينات سينترام تغييراً طفيفاً على طريقة التركيب مما أسفر عن تقديم تركيبة "سيلفر" بنجاح.

أين المنتج من دورة حياته؟

يمكن وصف المنتجات من خلال المرحلة التي توجد فيها من مراحل دورات حياتها كمنتجات. دورة حياة المنتج ليست مجرد عامل زمني بل تصف كيف تنمو مبيعات أي منتج مع وعي شرائح جديدة به وبدئهم في شرائه. انطلقت خدمة الهاتف المحمول في أوائل سبعينيات القرن العشرين بأقل من عشرة آلاف مستخدم. ولكن لم تنشأ سوقاً متعددة الشرائح تضم أكثر من ٦ ملايين مستخدم إلا بحلول التسعينات

حياته الفريدة الخاصة به وهو في طريقه إلى النضج. كما أن فهم دورة حياة المنتج من شأنه أن يمنحك بصيرة أصحاب ماجستير إدارة الأعمال التي ربما يفتقر إليها منافسوك.

المراحل الأربع العامة لدورة حياة المنتج ودلالات عملها:

المرحلة ١: التقديم. "ما هو؟" الوعي والتوعية مطلوبان. كما أن التجربة مهمة إن أمكن. ويمكن تحمل تكاليف إعلان مرتفعة للتعريف بالمنتج. يختار بعض البائعين التوزيع الحصري لمنتجاتهم في بضعة منافذ مختارة في البداية حيث تجري الشركات مبدئياً تغييرات متكررة في المنتج كلما تعرفت على احتياجات العملاء. ويُسمى المشترون الأوائل المبتكرين ويعقبهم المتبنون الأوائل، حيث يقدمون على المخاطرة بالشراء بمطلق حريتهم لأن شخصياتهم ومواردهم المالية تسمح لهم بذلك. وعندما تقدم الشركات منتجات جديدة، يتعين على المدراء اتخاذ قرارات تعبيرية صعبة نظراً لعدم وجود أساس للمقارنة في أغلب الأحوال. ويكون لمستوى الأسعار والأرباح المبدئية دلالات كبيرة تجاه نتيجة الممارك المستقبلية مع المنافسين وقدرتك على إجراء المزيد من البحوث والتطوير (كما هي الحال مع منتجات وايماكس وفويب وأجهزة التليفزيون الرثيئة).

المرحلة ٢: النمو. "إلى أين يمكن أن أصل بالمنتج؟" التوعية لا تزال أمراً مهماً، ولكن المنافسة تشتد في هذه المرحلة؛ فالأغلبية المبكرة تصير لديها اهتمام. كما أنه مع تعرف مزيد من المستهلكين على أحد المنتجات، فإنهم يتفحصون النماذج الجديدة ليقرروا أيها يشتررون لا ليقرروا ما إذا كانوا سيشترون أم لا. يبدأ المشترون عند وصولهم إلى المتجر في مقارنة خصائص المنتجات. ويختار الموقون غالباً أسلوب التوزيع الانتقائي لتسهيل الوصول إلى المنتج للفوز بعدد أكبر من المنافذ المتنوعة. من النيم في هذه المرحلة أن تدفع حجم مبيعاتك ليسبق المنافسين كي تخفض التكاليف من خلال الكفاءة الإنتاجية والإعلانية. مما يساعد الشركة في الحصول على الميزة التنافسية في المرحلة التالية من دورة حياة المنتج (وتلك هي الحال مع اذاعات الراديو الفضائية. ومشغلات إم بي ثري، والتليفزيونات عالية الوضوح. ومسجلات الفيديو الرقمية).

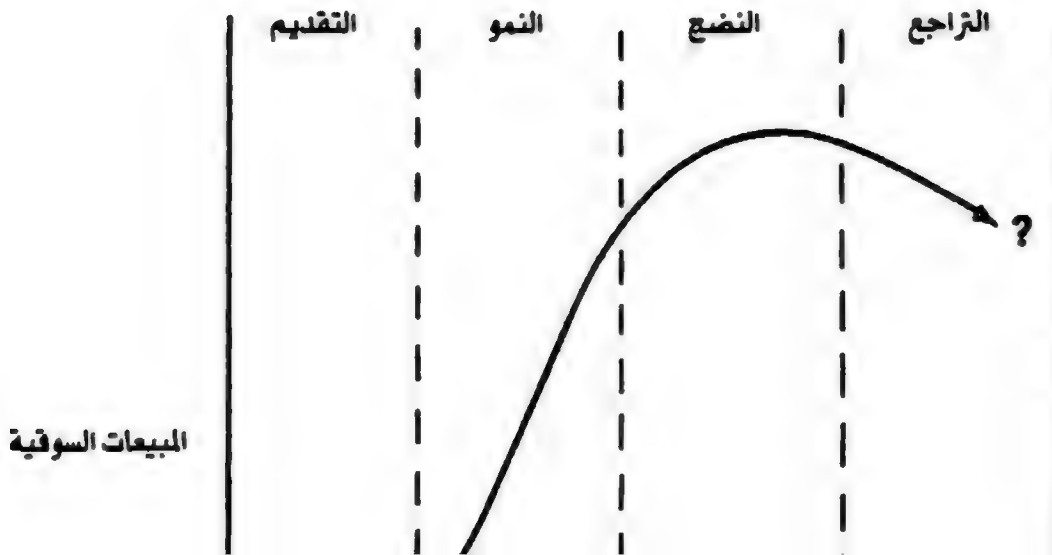
المرحلة ٣: النضج، "لم هذا المنتج؟" في هذه المرحلة. تقبل الأغلبية المتأخرة من

التسويق ١٩

خصائص المنتج، يُستخدم الإعلان كوسيلة لإبراز المنتجات عن بعضها البعض. ويحاول مدراء التسويق تجزئة سوقهم المستهدفة إلى شرائح كثيرة بقدر الإمكان لتلبية حاجات المستهلكين التي لم تتم تلبيتها. وفي الأسواق الناضجة، يستكشف المنافسون كافة الشرائح المحتملة كما يأخذون كافة قنوات التوزيع الممكنة بعين الاعتبار مستخدمين استراتيجية توزيع السوق الشاملة (ومثال ذلك مشغلات اسطوانات الفيديو الرقمية، وأجهزة المساعدة الشخصية الرقمية. والكاميرات الرقمية).

المرحلة ٤: التراجع، "كم؟". مع تقدم المنتج في دورة حياته، الأرجح أن المنافسين سيعرضون منتجات مماثلة. في هذه المرحلة المتأخرة، نجد أنه حتى المستهلكون الأكثر جبناً أو المتلكثون يطمنون لشراء المنتج (فعند هذه المرحلة عادة ما تكون إدارة الغذاء والدواء قد اكتشفت ما إذا كان المنتج يسبب السرطان). وفي هذه المرحلة. يعير المستهلكون أذناً صماء للإعلانات لأنهم يعرفون أن جميع المنتجات المنافسة متشابهة. فتركز كثير من الشركات جهودها على تخفيض السعر إذا استمرت المنافسة. أو زيادة الأسعار ببطء إذا ضاق مجال المنافسة. وتعتبر العلاقات التجارية أساسية لبقاء المنتج على رف متجر التجزئة في هذه المرحلة لأنه مع تلاشي الإثارة التي تولدها جودة المنتج. يفضل الموزعون وتجار التجزئة تخصيص المساحة للمنتجات الأكثر حداثة والتي يحتمل أن تكون أكثر

نمط حياة المنتج



٢٠ ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

ربحية. تعرف محاولة البيع للعملاء الحاليين باسم تسويق العلاقات (كما هي الحال مع التليفزيونات الأبيض والأسود. وشرائط الكاسيت، ومسجلات الفيديو كاسيت. والكاميرات مقاس ٣٥ مم).

مرحلة النضج لا تعني بالضرورة الموت بالنسبة لبعض المنتجات؛ حيث يمكن بعث هذه المنتجات بعد فترة من النضج فتبدأ مرحلة نمو جديدة. تعرضت بطاقات البيسبول لهذا الإحيا؛ بتشجيع من جهود توبس إنك التسويقية في ثمانينيات القرن الماضي ولكنها فقدت بريقها في التسعينيات.

في بعض الأحيان، تسفر سكرات الموت البطيء، عن أرباح كبيرة للصانع الأخير. ففي صناعة الأنبوب المفرغ التي كانت مسئولة عن توفير الأنابيب الإلكترونية لأجهزة التليفزيون والراديو القديمة وغيرها. والتي كانت تهيمن عليها ذات يوم شركات جنرال إلكتريك. وآر سي آيه. ووستنجهاوز، وسلفانيا. نجد أن ريتشاردسون إلكترونيكس هي الوحيدة الباقية. وباستخدام استراتيجية المرحلة الأخيرة، يمكن لمن تبقى من المنتجين تحقيق أرباح كبيرة من الزبائن لأنه لا يوجد أمامهم بديل آخر للحصول على قطع غيار لأجهزتهم.

ما العوامل التنافسية الرئيسية في الصناعة؟

عادة ما يختلف أساس التنافس في كل صناعة أو سوق ويكون له أثر كبير على الطريقة التي تنقُض بها صناعة معينة على سوقها. وتوجد خمسة عوامل تنافسية رئيسية تتشكل منها ساحة المعركة في معظم الصناعات:

- الحوده
- السعر
- الإعلان
- الحون والطور
- الخدمة

في صناعة الأطعمة السريعة علم سبل المثال. نجد أن المهم هو حملات الاعلان

٣. تحليل شركتك مقارنة بالمنافسين

المستهلك ← السوق ← التحليل التنافسي ← التوزيع ← المزيج التسويقي
← الاقتصاديات ← المراجعة

بالوصول إلى هذه المرحلة يكون السوق قد اختار بشكل مبدئي شريحة استهلاكية يوجه نحوها جهوده وعليه الآن تطوير خطة للتغلب على منافسيه. عندئذ أنت بحاجة إلى النظر إلى نفسك وإلى منافيك بنفس المستوى من الموضوعية. ما مميزاتك؟ ما الأشياء التي تحسن فعلها؟ (حملة ماجستير إدارة الأعمال يسمون هذه الأشياء الكفاءات الجوهرية). ما نقاط ضعفك؟ كيف يمكن لشركتك استثمار نقاط قوتها أو استغلال نقاط ضعف منافسيها؟ الأسئلة التالية تساعد على استيضاح هذا الأمر.

ما أوجه المقارنة بين ما لديك وما لدى منافسيك من نقاط قوة، ونقاط ضعف،

وفرص، وتهديدات؟

نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات تمثل إطاراً وثيق الصلة يستخدمه حملة ماجستير إدارة الأعمال لتنظيم الأسئلة السابقة حول مدى نهضة الشركة إلى مستوى الشركات المنافسة. وتعد نقاط القوة والضعف عوامل داخلية. أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية. ومن المهم بدرجة كبيرة أن تجري هذا التحليل على شركتك وعلى الشركات المنافسة على حد سواء. وتساعدك الأسئلة التالية على استيضاح النقاط الرئيسية المطلوبة لتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.

فيم تتميز شركتك وفيم يتميز المنافسون؟

- التوزيع (فريتولاى)
- بطور وبقديم منتحات حديد (برى ام)
- الإعلان (أسولوب فودكا)

ما مواردنا مقارنة بـموارد المنافسين؟

- الموظفون .
- التكنولوجيا والأبحاث
- قوة المبيعات
- النقد
- العلاقات التجارية
- التصنيع

تلعب عقبات دخول منافسين جدد إلى السوق دوراً مهماً في تقييم المنافسة. وهذه العقبات عبارة عن ظروف أو عوائق يتعين على المنافسين الجدد التغلب عليها قبل تمكنهم من الدخول. ومن بينها توافر النقد والمعرفة المتخصصة. صناعة الدواء على سبيل المثال تهيمن عليها بضع شركات. وتحتاج أي شركة كي تتمكن من دخول السوق إلى قوة بيع كبيرة ومختبرات بحثية وحساب مصرفي كبير لسداد كل هذه التكاليف. ونتيجة لهذه العقبات. تتعاون معظم الشركات الصغيرة مع الشركات الكبيرة إذا كان لديها عقار جديد واعد تريد بيعه. وفي سوق المزادات على الإنترنت، نجد أن إي-باي تمتلك ميزة هائلة نظراً لحجم ما لديها من جمهور مشتريين وقاعدة بائعين وبنية أساسية. ومن ناحية أخرى. فإن محركات البحث على الإنترنت المنافسة لجوجل تواجه عقبة دخول أخف وطأة. حيث إن الباحثين على الإنترنت يمكنهم التنقل بين الخدمات بسهولة. ويستطيع المنافسون من أمثال ياهوو! أو إم إس إن تطوير تكنولوجيا بحث جديدة. وفي المقابل. تنشئ جوجل قواعد بيانات معلوماتية خاصة بها لا يمكن لعمليات البحث التي يجريها المنافسون الوصول إليها لأجل خلق عقبة دخول.

ويزدحم الملعب إذا كانت عقبات الدخول في صناعة معينة بسيطة. وينبغي على المسوقين الأذكياء، التخطيط لذلك الاحتمال بمحاولة صياغة استراتيجية تسويق لا يمكن للمنافسين الجدد محاكاتها بسهولة. وهذا ما سنناقشه بالتفصيل في موضع لاحق من هذا الكتاب في فصل "الاستراتيجية".

نظرت أثناء دراستي للبن إلى ما كان بمقدور شركتي تقديمه فلم أجد لديها الكثير.

كبيرة ترغب في/ الدخول معنا في شركة مشتركة بحيث نوزد نحن البن ويتولى هذا الشريك توزيعه وتسويقه. وعلى غرار ما كانت تفعله شركات الأدوية الصغيرة، تمكنا من توزيع منتجنا من خلال ذلك الشريك إيماناً منا بأن جزءاً من الربح خير من لا شيء.

ما الحصص السوقية التي يملكها اللاعبون في الصناعة؟

بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، توجد في الولايات المتحدة الكثير من شركات خدمات الرصد من أمثال سيلنج إرياز ماركتنج إنك، وأيه. سي. نيلسون، حيث تقوم المساحات الضوئية عند شبابيك الدفع وأنظمة متابعة المخازن بجمع بيانات مبيعات متاجر السوبر ماركت. ولكن بالنسبة للمنتجات الصناعية من قبيل معدات التصنيع، تقل إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات. وتعدّ الاتحادات التجارية مصدراً جيداً.

تحول حصة السوق بمرور الوقت أمر مهم؛ ففي المعركة على مبيعات البن "الفوري" في متاجر البقالة على سبيل المثال، كان المتنافسون الثلاثة الكبار يسيطرون على ٩٥ بالمائة من السوق في عام ٢٠٠٢، بزيادة نسبتها ٥ بالمائة عن عام ١٩٨٦، وهم كرافت فودز بنسبة ٣٧٪، ونستلة بنسبة ٣٤٪، وبروكترا آند جامبل بنسبة ٢٤٪. أما الداخلون الجدد فلم يكن متبقياً لهم إلا أقل القليل.

ورفع حصة السوق مفهوم أساسي ينبغي أخذه في الاعتبار عند دراسة حصص السوق في صناعة بعينها؛ فالشركات التي تمتلك حصص سوق أكبر مقارنة بمنافسيها عادة ما تجني أرباحاً أعلى. حيث يستطيع هؤلاء الكبار الإنتاج بتكلفة أقل للوحدة وذلك بتوزيع التكاليف على عدد أكبر من الوحدات. أما المنافس الصغير فلا يمكنه أن ينفق بالمثل على البحوث أو على شراء معدات أكثر كفاءة لأن المبيعات صغيرة الحجم لا يمكنها تحمل هذا العبء. ولو تم تكليفي ببيع نوع جديد من البن الفوري لكنت أعدت النظر في دخول سوق البن الفوري المتراجعة التي يسيطر عليها المنافسون الكبار الذين ينتجون بتكلفة أقل. ولحسن الحظ عند دخول شركة البن المكسيكي إلى سوق

ما الخريطة الإدراكية لنتجتي مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

أسلوب الخريطة الإدراكية عبارة عن طريقة بيانية للنظر إلى منتجك مقارنة بمنتجات منافسيك. والإطار الشائع استخدامه في هذه الطريقة هو إطار السعر والجودة رغم وجود إطارات أخرى مفيدة. وتعد الخرائط الإدراكية أسلوباً آخر من أساليب ماجستير إدارة الأعمال للخروج بأفكار تسويقية لمنتجك ويمكنها أن تبرز قطاعاً غير مخدوم في السوق بإظهار كيفية إدراك المستهلك للمنتجات المنافسة بغض النظر عن الواقع المادي للأداء. وللإدراكات أهمية كبيرة في التسويق تضاهي أهميتها في السياسة. ففي صناعة الفوط الورقية مثلاً. نلمس أهمية قوة الفوطة وشكلها الجذاب. وكمثال على ذلك، قمت بوضع خريطة "افتراضية" -بناءً على رأيي الشخصي- أسفل الصفحة. لاحظ أن باونتي وجدت لنفسها قطاعاً مربحاً في السوق من خلال توفير القوة وجمال الشكل.

خريطة إدراكية افتراضية لفوط ورقية ذات علامات تجارية مختلفة

بروي	ايدبال°	مرتفعة
بوردر	باوسى	
سج بى سى		القوة
كوس	سكوب	
ماركال	حالا	منخفضة

يمكنك من خلال تصور موقع منتجك على الخريطة مقارنة بالمنتجات المنافسة استقاء معرفة متبصرة بكيفية تسويق منتجك الحالي، أو إجراء تعديلات عليه. أو إضافة منتجات جديدة من خلال استراتيجية تسويق شاملة.

إذا كانت شركتك تمتلك كثيراً من المنتجات ضمن فئة معينة. فهي توصف حينئذ بأن لديها عمقاً في خط المنتجات. وفي سوق الفوط الورقية لا يوجد منتج واحد يسيطر على هذه الفئة، ولكن في صناعة طعام الكلاب مثلاً، نجد أن رالستون - وهي شركة مملوكة لشركة نستله - تملأ الأرفف بدوج تشاو. وبوبي تشاو. وهيبرو. وأوه إن إي. وبينفول. وألبو علاوة على ست من العلامات التجارية الأخرى.

أما إذا كانت الشركة تمتلك منتجات كثيرة ضمن مجموعة متنوعة من فئات المنتجات. فهي توصف بأن لديها اتساعاً في خط المنتجات. فكيمبرلي-كلارك لديها اتساع كبير في المنتجات الورقية ضمن العديد من الفئات. فلديها فوط هاي-دراي الورقية. ومناديل كلينكس وسكوت الورقية، وفوط كوتكس الصحية. وحفاظات هاجيز. وديبند. وبول-أبس الورقية. ويمكن استغلال العمق والاتساع في خطوط المنتجات بعبارة في استراتيجية لإعاقة المنافسين من الوصول إلى قنوات التوزيع. وإذا لم تكن منتجات المنافسين على أرفف المتاجر، فإنهم لا يستطيعون تحقيق أي مبيعات.

وجد المنافسون في صناعة طعام الكلاب طرقاً أخرى للالتفاف حول رالستون والوصول إلى أصحاب الكلاب. حيث باع أحد أقسام كولجيت-بالموليف. وهو هيلز بت برودكتس. ما قيمته ١.٣ مليار دولار من طعام الحيوانات المدللة ساينس دايت وغيره من المنتجات من خلال عيادات الأطباء البيطريين.

ما مركز منتجي في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

كان الاهتمام في الخمسينيات من القرن الماضي منصباً على "عروض البيع الفريد" الذي كان يركز على سمات المنتج والفوائد التي تعود منه على المستهلك. أما في الستينيات وحتى نهاية السبعينيات. فكانت "صورة" المنتج هي الأمر المهم. وفي عام

١٩٧٢. ظهر آل إن وهاك تهوت مفهوم "احتلال مركز سوق". وهو المفهوم الذي أصبح

١. لتكن لك كلمة في ذهن المستهلك، إذا رسّخت فائدة واحدة في ذهن المستهلك، فمن الممكن أن يعزو المستهلك جوانب إيجابية أخرى أيضاً إلى منتجك. فيدكس تقول وتعني حقاً شعار "التسليم في اليوم التالي". وهذه الكلمة لا تكون إلا لشركة واحدة ومن الصعب تغييرها ما أن يتم ترسيخها.
٢. يبدأ احتلال المركز السوقي من عند اسم المنتج. ينبغي أن يكون هذا الاسم وصفاً لترسيخ الفائدة الرئيسية في عقل المستهلك. درينو يسلك البلاغات المسدودة.
٣. استخدم اسماً جديداً إذا كان منتجك جديداً وفريداً. اختارت شركة أبل اسم أيبود لمشغل الموسيقى الجديد بدلاً من تسميته أبل ميني ماك.
٤. أسهل وسيلة لامتلاك كلمة هي أن تكون الأول. عادة ما يتمسك المستهلكون بالمنتجات التي تفيدهم. كلينكس تنظف الأنوف المصابة بالارتشاح.
٥. لا تنحرف عن رسالتك؛ "عزز المفهوم الأصلي" في جميع أنشطة التسويق. "كوكاكولا كلاسيك هي الشيء الحقيقي!".
٦. أفضل طريقة للرد على منافس جديد هي أن تقدم علامة تجارية جديدة شريطة ألا تشوش هذه العلامة على المنتج الأصلي. عندما شاع استخدام المياه المعبأة، لم تطلق كوكاكولا على زجاجات الماء التي تنتجها اسم ماء كوكاكولا، وإنما اختارت اسم داساني.
٧. الخيار الأول للتابع هو أن يؤسس فئة جديدة؛ فالعلامات التجارية الراسخة يصعب التغلب عليها، ولكن من الأسهل أن يقدم المستهلكون على فئة جديدة. فشركة تشارلز شواب أسست فئة سمسرة الخصم.
٨. الخيار الثاني للتابع هو أن يعثر على موضع شاعر في ذهن المستهلك. صار ستارباكس العلامة التجارية الممنازة لقهوة الخدمة السريعة.
٩. الخيار الثالث للتابع هو أن يعيد تحديد المركز السوقي للمنافس لتقويض مفهوم القائد

٤. مراجعة قنوات التوزيع

المستهلك ← السوق ← المنافسة ← تحليل التوزيع ← المزيج التسويقي ←
الاقتصاديات ← المراجعة

يصف المسوقون السبل المؤدية إلى المستهلك بقنوات التوزيع وهي غالباً ما تكون عديدة كما أوضحنا في حالة مبيعات طعام الكلاب. ويعتبر تحليل قناة التوزيع أساسية لأن اختيار القناة يؤثر على السعر الذي يمكنك طلبه وبالتالي هوامش الربح التي يمكنك تحقيقها. وينبغي أن تطرح ثلاثة أسئلة، نوردتها فيما يلي. كأساس لقرارك فيما يتعلق بالتوزيع:

كيف يمكن لمنتهج الوصول إلى المستهلك؟
كم الربح الذي يحققه المشاركون في كل قناة توزيع؟
من صاحب النفود في كل قناة توزيع مناهة؟

كيف يمكن لمنتهج الوصول إلى المستهلك؟

في حالة العديد من كتالوجات الطلبات البريدية. توجد صلة مباشرة بين السوق والمستهلك النهائي. فصانع كتالوجات الملابس لديه معرفة مباشرة بالمبيعات. والعوائد. والتسعير. وأذواق المستهلكين. أما في حالة صانعي سلع البقالة. فإن مدراء العلامات التجارية يكونون بمعناى عن المشترين. فالحبوب على سبيل المثال يجب أن تدر غير تجار الجملة والتجزئة قبل وصولها إلى المستهلك. ويطلق على هؤلاء الوسطاء اسم وسطاء القنوات. ويتعين على مدير التسويق. بوصفه مخططاً استراتيجياً. أن يرسم كافة السبل المؤدية إلى المستهلك من أجل وضع خطته.

وفما يلي سرد لوسطاء القنوات الشائع استخدامها للوصول إلى المستهلك:

كم الربح الذي يحققه المشاركون في كل قناة توزيع ربحهم؟

كما ذكرت سابقاً، فإنه من المفيد أن تفهم كافة المسارات المؤدية إلى المستهلك لتعرف كافة السبل الممكنة لتسويق منتجك. خصص الوقت اللازم لتدوينها على الورق؛ فإعداد رسم تخطيطي للقناة من شأنه دوماً أن يبصرك بسعر التجزئة الذي يتعين طلبه لتحقيق الأرباح.

كل من يتعامل مع البضاعة يأخذ نصيباً من أرباحها يسمى الهامش، فيقال إن المشاركين في سلسلة التوزيع "يحصلون على هامش" من الصانع. وأنت بوصفك صانعاً لمنتج ما لا "تفصح" هامش ربح للقناة؛ المسألة لا تنطوي على الإحسان. إن المشاركين في القناة في معظم الصناعات يحسبون نصيبهم كهامش ربح مضاف إلى ثمن البيع. وتستخدم شركات الدواء الكندية وبعض الشركات الأمريكية هامش ربح مضافاً إلى التكلفة. ولكن هذه الشركات هي الاستثناء لا القاعدة. وسعر البيع ليس هو سعر التجزئة النهائي بل السعر الذي يبيع به الوسيط السلعة إلى الوسيط الذي يليه في السلسلة. أما سعر التجزئة فهو السعر الذي يدفعه المستهلك.

نظراً لخبرتي في صناعة البن. سأستخدم تجارة البن بالتجزئة لبيان اقتصاديات قنوات التوزيع. عند كل مستوى في السلسلة، يشتري الوسيط البن من المستوى الذي يسبقه ويحصل على هامش ربح بناءً على سعر المبيعات إلى المستوى التالي. وهذا الهامش لا يعتمد على التكلفة.

$$\text{نسبة هامش الربح إلى سعر البيع} = \left(\frac{\text{مقدار هامش الربح بالدولار}}{\text{سعر البيع بالدولار}} \right) \times 100$$

يتبين من هذا المثال كيف أن ما قيمته دولار واحد من البن يمكنه أن يصل إلى المستهلك بسعر ستة دولارات لأنه عند كل مستوى يضيف المشارك في القناة قيمة ويتحمل تكاليف من خلال تحميل البن. أو طحنه. أو تعبئته. أو الترويج للعلامة التجارية. أو توزيع وعرض البن المعبأ للمستهلك. وقد بينت في الشكل التالي ما قدرت أنها اقتصاديات القناة بالنسبة لبن برايفت كولكشن الفاخر من ماكسويل هاوس.

التسويق ٢٩

حينئذ أن تتغير اقتصاديات السلسلة. لنعد إلى الوراء على امتداد هذه السلسلة لنرى أثرها على الأسعار المحددة في كل مستوى.

سعر البيع $\times (1 - \text{نسبة هامش الربح})$

= سعر بيع مستوى التوزيع السابق.

وبالعودة إلى الوراء على امتداد سلسلة التوزيع، نجد الأمر كالتالي:

٤ دولارات سعر التحرنة للمستهلك $\times (1 - 0.22 \text{ هامش ربح لبيع المحرنة}) = 3.08$ دولار

3.08 دولار سعر ناخر الحملة إلى ناخر التحرنة $\times (1 - 0.09 \text{ هامش ربح لبيع الحملة}) = 2.8$ دولار

2.8 دولار هو سعر بيع المحقر كرافت فودز إلى ناخر الحملة

عند سعر ٤ دولارات، يجب أن يتساءل مدير العلامة بكرافت فودز عما إذا كان مبلغ ١.٧٥ دولار (2.8 دولار - 1.05 دولار) لكل رطل هامشاً كافياً لتغطية التكاليف وتوفير ربح مناسب. فإذا كانت الإجابة بالنفي. وجب عليه أن يراجع من جديد حسابات قناة خطة التسويق. وبالتالي يغير السعر أو عملية التجهيز أو التكلفة نظراً لأن استراتيجية التسويق عملية دائرية. ومثل هذه التغييرات من شأنها أن تؤثر على كافة عناصر الخطة الأخرى.

يمكن أن يملئ النفوذ النسبي للمشاركين في القناة قرارات تسعير بناء على اقتصاديات القناة المختارة. ففي حالة كرافت فودز. كان بمقدور مدير العلامة أن يختار سعر التجزئة الأدنى وهو ٤ دولارات في متجر البقالة. ولكنه اختار ٦ دولارات لتحقيق الأرباح المرجوة.

قررت كرافت فودز استخدام قناة بديلة بالإضافة إلى متاجر البقالة وذلك بأن "تجاوزت" وسطاء تجارة البقالة وباعت البن الذي يحمل علامة جيفاليا مباشرة إلى